

## **Uso de herramientas digitales en procesos de comunicación interna: el caso de Whatsapp en la empresa Co&Tex**

Aura María Valencia Gutiérrez<sup>1</sup>

Yony Alexander Zuluaga Betancur<sup>2</sup>

### **Resumen**

Los avances tecnológicos han promovido la migración de los procesos comunicativos empresariales hacia entornos digitales y en este sentido se han producido cambios importantes en las dinámicas y prácticas organizacionales. Es por esto que este estudio se centra en explorar el uso que la empresa de confección Co&Tex hace de la aplicación Whatsapp para la gestión de la comunicación interna y la respuesta que tienen los colaboradores en el manejo de la misma. De esta manera, se analiza la utilización de esta herramienta digital por parte del equipo de comunicaciones de la compañía y la apropiación que ha desarrollado el público interno en los procesos comunicativos dentro la empresa. La investigación desarrolla teóricamente el concepto general de la gestión de la comunicación interna, para pasar posteriormente a contextualizar el uso de las herramientas digitales y finalizar con la descripción del uso específico de Whatsapp en las organizaciones.

### **Palabras clave**

Comunicación organizacional, comunicación digital, información interna, medios de comunicación interpersonal

<sup>1</sup>Comunicadora social y periodista de la Universidad de Manizales.

<sup>2</sup>Comunicador social y periodista de la Universidad de Manizales.

## Tabla de contenido

Introducción.....	3
Antecedentes de investigación.....	4
Justificación.....	11
Preguntas de investigación.....	13
Objetivos de investigación.....	14
Marco conceptual.....	14
Gestión de la comunicación interna.....	14
Comunicación digital.....	18
Uso de Whatsapp.....	22
Marco metodológico.....	25
Diseño metodológico.....	25
Unidad de análisis.....	27
Fases para desarrollar la investigación.....	28
Técnicas de recolección y sistematización de información.....	29
Hallazgos y resultados.....	30
Entrevistas semiestructuradas.....	31
Encuestas a empleados.....	33
Análisis de datos e información.....	40
Conclusiones.....	46
Recomendaciones a la organización.....	47
Bibliografía.....	49
Anexos.....	53

## Introducción

Cada vez son más las empresas que incorporan el uso de herramientas digitales para la gestión de la comunicación interna. De esta manera, el avance tecnológico en la actualidad ha permitido posicionar los medios digitales en las organizaciones como instrumentos capaces de potenciar la difusión de la información corporativa que finalmente promueve el cumplimiento de los fines organizacionales.

Co&Tex S.A.S. es una empresa de confección que cuenta con 2104 colaboradores, de los cuales cerca de 1350 están encargados de realizar labores de producción. Para estos, enterarse de las novedades de la empresa resulta complejo, puesto que no cuentan con mayores espacios de descanso que les permita desplazarse hasta las carteleras corporativas para leer comunicados y tampoco tienen acceso a computadores para consultar sus correos electrónicos o intranet de la organización.

En este sentido, herramientas digitales como el Whatsapp comienzan a cobrar relevancia en la comunicación interna como un instrumento facilitador en la gestión estratégica de la misma, debido a que permite llevar hasta el cliente interno, de manera rápida y directa, la información corporativa como agilizadora de los objetivos organizacionales.

Es allí donde estas condiciones tecnológicas conducen a las empresas a generar nuevas dinámicas de participación entre los colaboradores y propician una transformación encaminada a satisfacer las necesidades del personal, para promover su adaptación al entorno corporativo.

Pese a que muchas organizaciones han concebido la comunicación interna como un método limitado a difundir mensajes de interés general a sus públicos internos mediante diferentes canales; gestionar estratégicamente la comunicación

conlleva un trabajo riguroso que implica una planificación y organización e involucra a los diferentes actores corporativos de manera integral.

Diversos autores han hablado de la necesidad de generar espacios de bienestar, fidelización y motivación para que los colaboradores estén comprometidos y alineados con los objetivos corporativos mediante campañas que rompen las barreras de la simple trasmisión de la información.

Es por esto que el uso de herramientas digitales, específicamente la aplicación Whatsapp en este estudio, se convierte en un canal de comunicación propicio para alcanzar dichos objetivos e involucrar a los diferentes públicos de la compañía en la integración de las necesidades organizacionales y así fomentar su uso de manera estratégica.

Por esta razón, en este estudio se explora el uso que la empresa Co&Tex hace de la aplicación Whatsapp para la gestión de la comunicación interna y la respuesta de los colaboradores en el manejo de la misma. De esta manera, se analiza la utilización de esta herramienta digital por parte del equipo de comunicaciones de la compañía y la apropiación que ha desarrollado el público interno en los procesos comunicativos de la empresa.

### **Antecedentes de investigación**

El uso de herramientas digitales en la comunicación interna por parte de las organizaciones, así como el estudio de estas prácticas por parte de la academia aún es un tema incipiente. La revisión de antecedentes realizada para este estudio de caso demostró que, si bien es un tema de interés entre los investigadores de este campo, aún dista mucho de brindar un panorama claro de los objetivos que se plantean las organizaciones en el uso de estas herramientas y la respuesta y apropiación que los colaboradores tienen a estas estrategias.

A continuación se exponen las generalidades y comentarios de algunas de las investigaciones de mayor relevancia encontradas. Iniciamos con aquellas que nos permiten dar un contexto del uso e importancia de las herramientas, canales o medios digitales en la comunicación interna, para luego pasar a los estudios de caso que trabajan específicamente con la herramienta Whatsapp.

El reciente estudio de Martínez y Villoro (2021) encontró que existe un número limitado de referencias bibliográficas sobre herramientas de comunicación interna en relación con las nuevas tecnologías. Esta conclusión se enlaza con lo encontrado por ellos en decenas de resultados de investigación que evidencian procesos aún incipientes de transformación digital en muchas organizaciones.

Aguilera & Riascos (2009), citados por Martínez y Villoro (2009, p.793), mencionan que la inclusión de nuevas herramientas implica nuevos modelos en los procesos de comunicación, así como cambios a nivel de visión estratégica de la empresa. Sin embargo, resaltan estos segundos que se percibe la tendencia hacia una mayor inclusión de tecnologías en las diversificaciones de herramientas de comunicación interna.

La mayoría de estudios encontrados concuerdan en la importancia del uso de estas herramientas para las estrategias de comunicación interna. Cusot y Falconí (2016), quienes se plantearon evaluar cómo los canales digitales ayudan a los procesos de comunicación interna, concluyeron que “es claro el gran aporte que puede brindar la aplicación de los medios digitales como herramientas de comunicación dentro de las estrategias comunicacionales de la empresa, para el desarrollo de la misma de una forma integral” (p.66).

Conocer la visión de los propios profesionales de las áreas de comunicación de las organizaciones resulta ser un elemento importante para descubrir los objetivos que se plantean en el uso de estas herramientas para la comunicación

interna. El estudio de caso de Arboleda, Salazar y Vanegas (2009), realizado en 10 empresas del Valle de Aburrá, Colombia, que para ese momento habían incorporado tecnologías digitales a la gestión de comunicación interna, encontró que estas organizaciones le daban un uso a los medios digitales enfocado en el flujo informativo. Los comunicadores entrevistados reconocían en su momento la necesidad de incorporar estos medios y el impacto que estaban teniendo los procesos aún incipientes en algunas de las empresas. Este análisis permitió a los autores concluir que:

Los denominados medios de comunicación digitales no son tales, en tanto se apliquen como simple flujo, es decir, unidireccionalmente. Pese a tener en las empresas empleados sin acceso a los medios digitales, no se han tomado soluciones al respecto. Los medios son implementados sin dar respuestas a necesidades puntuales de la organización. (Arboleda, Salazar y Vanegas, 2009, p.16)

En esta misma línea, Montero y Puebla (2018), a partir del análisis aplicado a la empresa El Corte Inglés, de España, donde evaluaron la gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles, destacaron que las grandes organizaciones tienen un reto para institucionalizar la cultura digital en el planteamiento de sus planes estratégicos de comunicación interna, con el fin de adaptarlos a los nuevos entornos.

Los autores resaltan que empresas como las de este caso de estudio se han tenido que adaptar para comunicar más allá de los correos electrónicos o la intranet, ya que estos medios no son accesibles para los colaboradores de las áreas operativas que no tienen en su trabajo un computador. Resaltan, como lo hacen la mayoría de autores en este campo, que “la transformación digital de las empresas favorece el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales que dinamizan

la comunicación interna, con nuevos formatos y contenidos involucra al/la empleado/a” (Farfán & Puebla, 2018, p.22).

Es importante resaltar que el campo de la educación es uno de los espacios más comunes para aplicar la investigación en el uso de herramientas digitales. En la búsqueda se encontraron decenas de artículos que evaluaban el uso de aplicaciones como el Whatsapp en los procesos de enseñanza y relacionamiento entre los diferentes actores. Aterrizando en el foco de interés de esta investigación, vale la pena mencionar la investigación realizada por Cardozo y Vásquez (2014) para conocer el uso de herramientas digitales en la comunicación interna de la Universidad de los Andes, ubicada en el estado de Mérida, Venezuela.

Nuevamente, como sucede también en las organizaciones, los canales tradicionales como circulares, comunicados y correos electrónicos no son completamente oportunos porque no son recibidos por la totalidad de la audiencia. En palabras de los autores, la universidad “no utiliza una mezcla de herramientas comunicacionales efectiva que le permita mantener informada a la comunidad universitaria con relación a los aspectos institucionales” (Cardozo & Vásquez, 2014, p.78)

Siguiendo con la investigación en entornos educativos, Isin-Vilem y Rodríguez-Galán (2020) midieron la efectividad de Whatsapp como medio de comunicación interna en la carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Las preguntas de este caso de estudio recolectaron información sobre seis dimensiones: pertenencia a grupos de Whatsapp, utilidad de la herramienta, rapidez con la que llega la información, confiabilidad, facilidad de uso y preferencia de la aplicación sobre otros medios de interacción.

Este caso, como otros relacionados en instituciones educativas y empresas, concentró sus esfuerzos en revisar el uso de los grupos de Whatsapp como medio de comunicación interna. Si bien el estudio demostró que este medio de comunicación tiene mayor efectividad que otros utilizados por la carrera, se llama la atención sobre las falencias y el poco aprovechamiento que se tiene desde la parte oficial con el uso de la herramienta y en general de los procesos de comunicación interna.

Isin-Vilem y Rodríguez-Galán (2020) cuestionan que “muchas veces no tienen claros sus objetivos ni el porqué de la necesidad de mantenerse en contacto con sus clientes internos, de manera que la comunicación se convierte en una responsabilidad compartida entre los miembros de una organización” (p.288).

En el campo de las empresas, y siguiendo con estudios de caso realizados en Ecuador; Fatuly, León y Noboa (2020) buscaron determinar el medio de comunicación preferido por los colaboradores en las empresas y los factores que este medio contribuye a fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Encontraron que Whatsapp es el medio preferido para comunicarse entre compañeros de trabajo, con una prevalencia del 41,4%, aunque para comunicarse con sus jefes prima la interacción cara a cara y desde la empresa se usa este medio y el correo electrónico por encima de la aplicación. Sin embargo, después del análisis aplicado, los autores destacaron la importancia del uso de la herramienta como medio principal para todos los actores.

La aplicación WhatsApp en las organizaciones permite una circulación de la información oportuna, a diferencia del correo electrónico, ya que por ser un medio de comunicación social, se encuentra activada permanentemente. Permite compartir información adjunta que se necesite gestionar de forma rápida. (Ecuador, Fatuly, León y Noboa, 2020, p.28)



Las entidades públicas también son un foco de interés para la academia en este campo. Talledo (2016) se preguntó cómo influye el uso del WhatsApp en la comunicación interna de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) de Perú.

La investigación midió en dos variables a la herramienta: por un lado se evaluaron las ventajas y limitaciones en el uso de la aplicación, y por el otro se observó el nivel de eficacia del Whatsapp en la comunicación interna. En este caso, como en la mayoría de los analizados para este estudio, se usó la encuesta como técnica de recolección de información, aplicada a 80 colaboradores de la entidad.

Talledo (2016) encontró que “desde la percepción de los trabajadores de la SUTRAN, participantes en el estudio, el 62,5% estuvo de acuerdo que la comunicación interna fue eficaz con el uso del Whatsapp, mientras que el 37,5% creen que es poco eficaz” (p.75). Este resultado, ligado al dato del 72,5% de colaboradores que consideran adecuado el uso de la herramienta en la comunicación interna de la organización, demuestra la relevancia que ha tomado este medio tanto para los departamentos de comunicación de las empresas como para los propios empleados. Su uso es creciente, se recibe positivamente y se le considera cada vez más estratégico en la comunicación interna.

En la academia asiática, más precisamente en Indonesia, se encontraron dos casos de estudio con elementos de análisis muy interesantes en lo metodológico para la investigación sobre el uso de Whatsapp.

Listyorini y Susanty (2018) evaluaron la influencia en la comunicación interna corporativa del uso de Whatsapp en el desempeño de los empleados de una empresa de tecnología. Se aplicaron cuestionarios a una muestra de 150 empleados, evaluando la eficiencia de los procesos de comunicación que se desarrollan tanto de forma vertical, como horizontal y diagonal.

A través de un modelo de evaluación cuantitativa bastante complejo, lograron demostrar con cifras y datos correlacionales que el uso de aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp en las comunicaciones internas corporativas es relevante y significativo para el desempeño de los empleados.

Por otro lado, la investigación aplicada en la empresa Euro Management, se fue más allá y evaluó los patrones de comunicación a través de este medio. Kholisoh y Sulastri (2017) explican que esta organización usa Whatsapp porque facilita la coordinación y difusión de información a todos los empleados de la empresa. Destacan que su uso da como resultados varios beneficios que construyen una comunicación efectiva, entre ellos la posibilidad de comunicarse directamente entre empleados sin importar el rango, el conocimiento de todas las actividades corporativas, la posibilidad de difundirlas y la reducción de posibles malentendidos.

En una línea similar a algunas de las investigaciones anteriormente mencionadas, Agrawal (2020) aplicó un estudio de caso al banco más grande del sector privado en una ciudad de India, para evaluar el uso del Whatsapp como una herramienta para la gestión de la relación con el cliente interno, partiendo de las estrategias generadas a partir de lo que comúnmente conocemos como CRM (Customer relationship management).

En la empresa evaluada se usan los grupos de Whatsapp como herramienta de gestión de la comunicación interna. Los resultados de Agrawal (2020) exponen que el 100% de participantes encuestados afirman que whatsapp es una plataforma de comunicación informativa, efectiva para mantenerse en contacto entre sí.

Asimismo, el 80,6% de los empleados admitió que se sienten libres de hablar de cualquier tema en los grupos y que esta plataforma ayuda en la resolución de problemas del trabajo. Además, aunque el 70% asegura que la aplicación potencia

la amistad, el análisis del autor evidenció que no se habla de temas de apoyo personal en estos espacios, solamente se trata lo profesional.

Estas cifras evidencian las particularidades que tiene el uso del Whatsapp y en general de las herramientas digitales en diferentes organizaciones. Sin embargo, es importante resaltar, después de revisadas estas investigaciones, que la aplicación se posiciona cada vez más como una herramienta necesaria y relevante para la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

En Colombia, la investigación sobre el uso de Whatsapp como herramienta de comunicación interna aún es muy escasa. Si bien se encuentran algunos casos de estudio sobre el uso de la herramienta en otros entornos, no se evidencia una alineación con los objetivos de investigación que se plantearon en este caso.

La anterior exposición de antecedentes nos muestra líneas de trabajo conectadas en torno a la evaluación del uso e impacto del Whatsapp y en general los canales digitales como medios relevantes dentro de los procesos de comunicación interna de las organizaciones. Indagar a los responsables de los departamentos de comunicación, así como aplicar la encuesta como técnica metodológica son algunos de los elementos comunes que, bien trabajados, logran resultados y conclusiones significativas para este sector de la academia.

Asimismo, el caso de estudio se destaca como una metodología general de investigación muy efectiva que permite análisis específicos de las organizaciones con resultados destacados que brindan un panorama, aunque parcial, muy relevante en este campo de investigación.

### **Justificación**

El uso de herramientas digitales en los procesos de comunicación interna es un punto fundamental al que gran parte de las organizaciones están migrando. La

pandemia por la Covid - 19 aceleró esta evolución y creó la necesidad de que los procesos comunicativos dentro de las empresas se siguieran transformando.

La información es transmitida por diferentes medios y canales. Sin embargo, algunos de estos generan desconexión con los colaboradores de las empresas. Por esta razón, el uso de la aplicación WhatsApp se ha convertido en un punto clave para llegar a estos públicos internos con la posibilidad de crear interacción directa y tener una mayor acogida.

El WhatsApp se ha convertido en un canal por el cual se transmite información veraz, de manera eficaz y de una forma mucho más amable y cercana. Por esta razón, con su implementación se pueden generar estrategias de comunicación para el avance y mejoramiento de los procesos internos de las empresas.

Esta investigación, que se desarrollará a través de la metodología del estudio de caso, busca describir el uso que la empresa Co&Tex hace de la aplicación Whatsapp y la respuesta que tienen los colaboradores a esta herramienta en la gestión de la comunicación interna de la organización

En este caso el estudio está aplicado a la empresa Co&Tex, una de las empresas de confección más grandes del Eje Cafetero. Sin embargo, en el entorno académico se puede ampliar y adaptar a otras empresas del sector en el futuro, convirtiéndose también este tipo de investigaciones en un insumo con el que las organizaciones podrán hacer cambios en sus estrategias y en la forma en que llegan al cliente interno.

Por otro lado, nos permite saber cómo es el uso de herramientas digitales y del WhatsApp dentro de la compañía. Con esto podemos generar grandes aportes a los procesos y estrategias de la comunicación interna de la organización. Así mismo,

podemos entender cuál es la caracterización que los públicos internos le dan a la información, su respuesta y acogida del contenido compartido y la interacción que hay a través de los chats.

Aunque en los últimos años, cada vez la academia está más interesada en estudiar herramientas digitales como el Whatsapp, el análisis de estas ha estado comúnmente centrado en otros espacios como el educativo y familiar. La investigación de un tema específico como este aplicado a la comunicación interna de las organizaciones, aún es incipiente.

Es por esto que cobra mayor relevancia este caso de estudio, puesto que, aunque no pretendemos exponer un panorama general del sector, el análisis de la empresa Co&Tex permitirá empezar a esbozar, a partir de una experiencia específica, el comportamiento de las áreas de comunicación y los colaboradores en cuanto al uso de este tipo de herramientas para la gestión de la comunicación interna.

### **Preguntas de investigación**

#### **Principal**

- ¿Cómo usa la empresa Co&Tex la aplicación Whatsapp para gestionar la comunicación interna y cómo es la apropiación que tienen los colaboradores de esta herramienta?

#### **Secundarias**

- ¿Cuáles son los objetivos que se plantea la empresa Co&Tex en el uso de la herramienta Whatsapp para la comunicación interna?
- ¿Cuál es la respuesta de los colaboradores a los objetivos planteados por la empresa Co&Tex en la gestión de la comunicación interna a través de Whatsapp?

- ¿Cómo es el uso que hacen los colaboradores de la empresa Co&Tex del Whatsapp como herramienta de comunicación interna?

### **Objetivos de investigación**

#### **General**

- Describir el uso que la empresa Co&Tex hace de la aplicación Whatsapp y la respuesta que tienen los colaboradores a esta herramienta en la gestión de la comunicación interna de la organización

#### **Específicos**

- Describir el uso que hace la empresa Co&Tex de la herramienta Whatsapp para la comunicación interna
- Identificar la respuesta de los colaboradores al propósito de la empresa Co&Tex en la gestión de la comunicación interna a través de Whatsapp
- Caracterizar el uso que hacen los colaboradores de la empresa Co&Tex del Whatsapp como herramienta de comunicación interna

### **Marco conceptual**

A continuación se presenta la discusión teórica de las categorías de análisis de este estudio de caso. Se inicia exponiendo el desarrollo conceptual de la gestión de la comunicación interna como base teórica de la investigación, para luego pasar al contexto de la comunicación digital en estos espacios, terminando con la acotación definida para este estudio en el uso de la herramienta Whatsapp.

#### **Gestión de la comunicación interna**

De los temas de interés para esta investigación, el más estudiado hasta el momento es la comunicación interna. A pesar de que no es un campo de tradición

tan extendida como lo son los focos de investigación en el periodismo, hay consensos generales y construcciones sólidas del concepto.

Andrade (2005) define así la comunicación interna:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.7)

Aquí entran entonces varios elementos importantes de análisis en cuanto a lo que tiene que ver con la gestión de la comunicación interna: relacionamiento, medios de comunicación y objetivos organizacionales. Desde motivar un buen ambiente de trabajo entre los colaboradores hasta permitir que estos se conviertan en agentes de comunicación externa, los objetivos y metas que se plantean las organizaciones en la gestión de la comunicación pueden ser tan diversos como las particularidades de cada empresa lo permitan.

Sobre el relacionamiento, Andrade (2005) argumenta que comunicarse bien es responsabilidad de todos dentro de la organización, porque finalmente todos se comunican. Debido a esto, “el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales” (Andrade, 2005, p.22).

Estudio de Comunicación (2014) explica que la comunicación interna busca motivar a integrar a los empleados en un entorno organizacional de cambio constante. Alinear a los empleados con los objetivos de la organización, según los autores, se ha convertido también en una de las metas que la comunicación interna como herramienta debe cumplir, además de difundir las políticas de la empresas,

facilitar la introducción de nuevos valores y construir una identidad que permita generar, a su vez, un clima de confianza y motivación.

Villamil (2017) simplifica los objetivos de la comunicación interna en informar y motivar. Citando a Teresa Pintado Blanco y Joaquín Sánchez Herrera (2014), asegura que esta “es una de las principales herramientas que tiene una organización y sirve para transmitir sus valores, visión y misión a todos los colaboradores, de este medio depende en gran escala que el personal esté alineado con la estrategia corporativa” (Villamil, 2017, p.11).

Estos elementos ya mencionados y los que se van a exponer a continuación, empiezan a dar forma a lo que en este estudio queremos entender para la comunicación interna como una herramienta de gestión. “Debemos recordar que la estrategia de comunicación, tanto la interna como la externa de cualquier compañía, ha de estar siempre al servicio de la gestión, cualquier otro enfoque será erróneo y antes o después pasará factura” (Estudio de Comunicación, 2014, p.127).

Los profesionales que se encargan de consolidar departamentos de comunicación, sea interna o externa, dentro de las empresas, se enfrentan al reto de que su trabajo sea visto más allá de la simple difusión de información, limitación en algunos casos impuesta por los mismos directivos. Álvarez-Nobell y Lesta (2011) argumentan respecto a esto que, en términos de gestión, la comunicación debe ser concebida como un conjunto de variables de intervención. Explican:

En los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores



compartidos por los miembros de la organización. (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011, p.12)

Si bien la comunicación sí se encarga de cubrir las necesidades de información de los empleados, así como de responder a su demanda de mayor participación, su papel estratégico radica en la oportunidad de crear un espacio de encuentro e interacción entre todos los grupos de interés de la empresa. (Estudio de Comunicación, 2014)

Señalan los autores, tal como se ve evidencia hoy en los entornos profesionales, que la función de la comunicación interna en algunas empresas no es clara y el área suele estar subordinada a otras como la de recursos humanos. Sin embargo, cada vez se reconoce más la importancia de esta unidad y se busca que tenga un espacio estratégico dentro de la estructura de la empresa.

Respecto a esto, Castillo (2008) explica que “la comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna” (p.105). Además, complementa que este es un instrumento preventivo efectivo para evitar conflictos.

Para cumplir estos objetivos, se debe tener en cuenta que la comunicación trabaja en tres tipos de relaciones interpersonales: ascendente, descendente y horizontal, las cuales se configuran según el emisor de los mensajes y el lugar que este ocupe en la organización. (Estudio de Comunicación, 2014; Villamil, 2017)

En cada uno de estos modelos, ya sea donde la información se comparte desde la parte operativa hasta la directiva o viceversa, o las interacciones transversales entre departamentos, en todos estos la gestión de la comunicación interna juega un rol esencial para garantizar un flujo adecuado de los procesos y un buen ambiente de trabajo. Respecto a esto, Charry (2018), afirma que “una buena

comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación” (p.28).

Álvarez (2007), citado por Charry (2018, p.28) añade que la comunicación interna también tiene como fines la mejora de la imagen de la organización, el conocimiento de la realidad empresarial, el fomento de la cultura corporativa, la calidad de los procesos productivos y el adecuado abordaje de las situaciones de crisis.

Estos elementos, como ya se ha venido mencionando, configuran a la gestión de la comunicación interna como un componente esencial y estratégico de los procesos de la organización. Una empresa que no gestione su comunicación está destinada a tener constantes falencias en los diferentes espacios, ya que en las organizaciones confluyen todo tipo de personalidades y relaciones interpersonales.

Finalmente, es importante retomar la idea inicial de los medios o canales de comunicación como uno de los elementos importantes de análisis en este campo. Abril, Avello y Gavilán (2017), relacionan muy acertadamente estos conceptos al afirmar que “la comunicación interna es una herramienta con alto valor estratégico que, debidamente gestionada, reporta numerosos beneficios a las organizaciones si incorpora de forma eficaz las nuevas habilidades y competencias digitales” (p.191).

### **Comunicación digital**

La gestión de la comunicación interna abarca una gran cantidad de medios, canales y plataformas a través de las cuales se puede interactuar con los diferentes públicos. Hoy, la comunicación digital se configura como uno de los medios de mayor relevancia en este proceso. Siguiendo la idea de Abril et al (2017):

La comunicación digital se presenta como uno de los mayores desafíos para el especialista en comunicación interna, tanto por el reto que supone el manejo de nuevas herramientas, como por los cambios que dichas herramientas están provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados. (p.183)

Para complementar esta posición, vale la pena mencionar a Fort y Pinto (2016), quienes exponen que actualmente la comunicación es un juego de varios participantes, en el que la primera acción se configura como el emisor, y a partir de esta llega a diversos polos emisores, formando una dinámica que se acelera y fortalece con el uso de aparatos tecnológicos.

Para complementar esta idea, vale la pena resaltar el trabajo conceptual de Granda, Paladines y Velásquez (2016), quienes describen que “la comunicación digital surge con la utilización de nuevas tecnologías que se han introducido de manera radical y veloz en el campo de la comunicación social, lo cual favorece a los usuarios en su forma de comunicarse al instante” (p.214).

La comunicación digital no es simplemente una moda o una tendencia, es una realidad que hoy en día abarca todas las esferas de la sociedad, incluidas las organizaciones. No incluir herramientas digitales en los procesos de comunicación interna implica no estar alineados con las necesidades de los públicos y dejar pasar los beneficios que estos medios conceden en la difusión de información e interacción con los colaboradores.

Incluir este tipo de medios como canales estratégicos de comunicación es fundamental para el desarrollo de los procesos internos, “pues las nuevas tecnologías utilizadas en este campo se convierten en elementos importantes para poder desafiar los nuevos paradigmas con éxito” (Cusot & Falconi, 2017, p.60).

Es importante destacar que la comunicación digital fue tenida en cuenta mucho antes para la comunicación externa, pero esta transformación, aunque un poco más tarde, ha llegado también irrefutablemente a permear todos los procesos de comunicación interna. Sin embargo, Abril et al (2017) cuestionan que, a pesar de la transformación que se ha experimentado, la tecnología no pasa de ser una herramienta, y que el verdadero cambio se debe dar en la forma de pensar y de actuar, tanto de las organizaciones como de los colaboradores.

Estos cambios, como menciona Estudio de Comunicación (2014), deben ocasionar el paso de un modelo comunicacional a uno conversacional, teniendo en cuenta las características propias de las herramientas digitales. Por esta misma línea, Pineda (2020), destaca que las tecnologías de la información fomentan cambios y permiten gestionar la comunicación organizacional integralmente, creando e interactuando con los diferentes públicos, más allá de los mensajes unidireccionales de los medios tradicionales, lo que impacta directamente los procesos y las relaciones.

Abril et al (2017) complementan esta idea con el planteamiento de entender al empleado como alguien que adquiere un rol activo de emisor. Tradicionalmente se ha considerado al comunicador corporativo como el emisor, pero las nuevas dinámicas que permiten la participación de los colaboradores en la creación de mensajes permiten el fortalecimiento de una comunicación bidireccional.

Vale la pena mencionar que hay un consenso generalizado entre los autores del campo sobre la importancia de analizar los objetivos que se plantea la empresa en el uso de la comunicación interna, para acoger las herramientas digitales que mejor se adapten a las necesidades y características propias de cada organización. Es importante entonces conocer los usos que la academia ha descrito de estos canales para la comunicación interna.

El uso de los social media en la comunicación interna crea valor para el negocio mediante la conexión de los miembros de una organización a través de perfiles, actualizaciones y notificaciones. Los medios sociales en comunicación interna sirven para crear una comunidad que ayude a involucrar a los empleados en temas clave para las compañías, tales como el compromiso, el rendimiento, la colaboración, la cultura y los valores corporativos. Además de esto ha de servir para la promoción del intercambio de información generado y generalmente auto-publicado por el usuario, la comunicación transversal, el intercambio de know-how y la retención del talento interno. (Estudio de Comunicación, 2014, p.120)

Los planteamientos de Abril et al (2017) nos permiten insistir en la idea de la comunicación bidireccional en los procesos internos. Los autores destacan que hoy los colaboradores pueden recibir la información, interpretarla y transmitirla a otros, convirtiéndose en un canal adicional que fortalece los procesos. Más allá de la visión tradicional en la que se creía que la información más relevante la emitían los directivos, hoy ese pensamiento se ha derrumbado, pues muchos colaboradores se han convertido en líderes de comunicación en todos los niveles de la organización.

Está claro pues que el uso de canales digitales en la comunicación interna es fundamental para los procesos. Sin embargo, es importante resaltar, retomando nuevamente a Abril et al (2017), que el éxito en el diseño de las estrategias requiere la elección de las herramientas más apropiadas para cada uno de los objetivos específicos de los procesos de comunicación interna.

Así pues, el diagnóstico previo del estado de la comunicación en la empresa es un paso fundamental que permitirá plantear estrategias exitosas, alineadas a los objetivos propios de cada organización. Además, es importante que esto se alinee de forma estratégica con los procesos de comunicación externa, pues como

recuerda Estudio de Comunicación (2014), “no hay, en consecuencia, dos comunicaciones, una real y otra virtual, una online y otra offline, sino que ambas se complementan” (p.119).

Granda et al (2016) llaman la atención sobre la especial atención que debe poner la empresa para atender a públicos cada vez más relacionados con el universo tecnológico y sus implicaciones en la red. Es por esto que “el establecimiento de nuevos contextos de relaciones con los públicos origina nuevos desafíos comunicativos a los que el tejido institucional debe dar respuesta al producirse nuevas demandas comunicacionales, relacionales y en especial, de exigencia” (Granda et al, 2016, p.10).

Estos retos se hacen mucho más visibles cuando vemos la gran cantidad de opciones que tienen las empresas para la gestión de la comunicación interna a través de las herramientas digitales. Este es un campo que cada vez tiene más atención de parte de los investigadores, pero que en este caso nos llevará a conocer específicamente la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp.

### **Uso de Whatsapp**

Whatsapp es, hoy en día, una de las aplicaciones más usadas por las personas en todos los entornos, inclusive el organizacional. Su uso implica una interacción directa entre las personas, quienes solamente requieren de un smartphone, un número de teléfono y conexión a internet para acceder a esta herramienta. La definición de la herramienta tiene un consenso amplio, tanto de parte de la academia, como del sector profesional de la comunicación y las tecnologías de la información.

El WhatsApp es un servicio de mensajería instantánea cuyo propósito es comunicar, vía internet y en tiempo real, a dos o más usuarios entre sí con un mínimo coste económico y empleando mensajes de texto o archivos como

audios, videos, imágenes y ubicación geográfica. (Gómez-Del-Castillo, 2017, p.52)

Whatsapp es una aplicación que comenzó como alternativa a los tradicionales SMS que se enviaban entre cualquier tipo de teléfono. Fue fundada por Jan Koum y Brian Acton en 2009 y se unió al grupo empresarial de Facebook en 2014. Hoy en día, se posiciona como un servicio de mensajería que funciona de manera rápida y confiable en cualquier parte del mundo, llegando a más de 2 mil millones de personas en más de 180 países. (Whatsapp, 2021a)

Es importante aclarar que Whatsapp no es una red social, porque los usuarios, más allá de la funcionalidad de las historias, no la utilizan para compartir publicaciones y la interacción solo se da entre usuarios/interlocutores reales que ya se conocen a través de la agenda de contactos. (Gómez, López-García & Sixto-García, 2021)

Barhoumi (2015), citado por Agrawal (2020), explica que “el propósito más básico de WhatsApp es facilitar la comunicación que puede aumentar la colaboración en línea y el trabajo en equipo entre los usuarios” (p.3). En cuanto a su uso en las empresas, afirma el autor que es una plataforma en la cual todo el equipo de trabajo de la empresa pueda mantenerse conectado. Lo destaca como un espacio de comunicación transparente y rápida para tomar decisiones, discutir el establecimiento de objetivos, interactuar y compartir todo tipo de archivos.

Algunos autores también se han dedicado a estudiar el uso e impacto de los grupos de Whatsapp en las organizaciones. Resaltan la colaboración participativa que permiten estos espacios dentro de la herramienta. “Gracias a la mediatización, este es un ambiente que crea condiciones de pertenencia, y como consecuencia, de ciudadanía, cuyas acciones concretas pueden verse por medio de las medidas en

común diseminadas en los grupos observados por WhatsApp” (Fort & Pinto, 2016, p.833).

En esta misma línea, Isin-Villem y Rodríguez-Galán (2020) destacan entre las principales ventajas de la herramienta “el poder chatear con los contactos a través de una red wifi de manera gratuita y la facilidad de crear grupos de trabajo u ocio” (p.288). Otra de las ventajas de Whatsapp, explica Gómez-Del-Castillo (2017), es la inmediatez, ya que permite un intercambio textual rápido y espontáneo, demostrando al interlocutor una conexión permanente.

La seguridad de los usuarios en internet es una de las preocupaciones constantes en el uso de este tipo de herramientas, es por esto que la aplicación cuenta con el cifrado de extremo a extremo, el cual se usa al enviar mensajes y garantiza que solo las personas que se comunican a través del chat pueden leer o escuchar lo que se envía. Sin embargo, respecto al relacionamiento con cuentas de empresas, los creadores aclaran que una vez las organizaciones reciban los mensajes, estos quedan sometidos a las políticas de privacidad de cada empresa. (Whatsapp, 2021b)

La conceptualización teórica del uso de Whatsapp dentro de las empresas aún es muy escasa, lo que no permite tener consensos teóricos al respecto. Se destaca para esta investigación el trabajo reciente de Gómez et al (2021), quienes explican que las nuevas dinámicas del internet han cambiados los hábitos de conducta de los consumidores, quienes prefieren escribir antes que hablar por teléfono, ya que consideran que el diálogo a través de la aplicación es más íntimo, confidencial, creíble y seguro.

Estos autores también destacan la importancia del uso del Whatsapp Business como una herramienta que facilita la gestión empresarial, ya que ofrece herramientas de mensajería relacionadas con la automatización: los mensajes de



ausencia para enviar en horarios no comerciales, la creación de mensajes automáticos de bienvenida y las respuestas rápidas para las consultas más comunes. Además, esta versión de la aplicación permite tener un servicio básico de estadísticas que agrupa los mensajes en categorías: enviados, entregados, recibidos y leídos. Esto se suma al análisis que se pueda hacer a partir de las respuestas obtenidas en las conversaciones. (Gómez et al, 2021)

## **Marco metodológico**

### **Diseño metodológico**

La investigación realizada en este estudio de caso será de tipo descriptivo. Hernández-Sampieri et al (2014) explican que en una investigación de este tipo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Así pues, se concluyó que este estudio de caso se adopta a este tipo de alcance investigativo, puesto que se centrará en describir el uso que hace la empresa Co&Tex de la aplicación WhatsApp para la gestión de la comunicación interna y así mismo caracterizará la respuesta del uso que hacen los colaboradores de la organización como participantes del proceso.

En este sentido, los métodos de recolección de información pretenden ahondar en cómo se emplea la herramienta digital por parte de los diferentes implicados en torno a la funcionalidades, estrategias y beneficios que les permite la implementación de este medio digital en el desarrollo de los mensajes corporativos y la recepción de la información clave.

Asimismo, esta investigación no intentará alterar o manipular ninguna de las variables analizadas en el estudio en cuestión, puesto que se limitará únicamente a

comprender la funcionalidad de las prácticas ejecutadas dentro del proceso comunicativo interno.

El enfoque metodológico que se usará en este estudio es de tipo mixto. Al respecto, Hernández-Sampieri et al (2014) explican que este enfoque utiliza diversas fuentes de información que permiten recolectar y analizar datos, tanto cuantitativos como cualitativos; con lo que se realiza una interpretación de la información en su conjunto y se logra obtener una visión más completa del fenómeno o caso estudiado.

En la primera fase del estudio se realizará una entrevista semiestructurada con enfoque cualitativo a los integrantes del equipo de comunicaciones de la empresa. Sobre este instrumento, Hernández-Sampieri et al (2014) aclaran que “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403).

En este caso, las entrevistas realizadas permitirán recolectar de primera mano la información sobre cómo usan la aplicación Whatsapp para la gestión estratégica de la comunicación interna y conocer cuáles son los objetivos planteados desde el área al momento de ejecutar dichos procesos en la organización.

Teniendo esta información como base, se procederá a validar con los colaboradores el cumplimiento de los objetivos que tiene el área de comunicaciones, además de realizar la caracterización de uso y apropiación de la herramienta.

Para esto, se aplicarán encuestas a una muestra representativa. Siguiendo con la explicación de Hernández-Sampieri et al (2014), esta es una técnica, principalmente cuantitativa, que permite obtener a través de una serie de preguntas, información y datos de un grupo específico de personas.

Con este instrumento se busca evidenciar en qué medida se cumplen los objetivos planteados por la empresa al momento de hacer uso del Whatsapp en el proceso en cuestión, así como caracterizar algunos tópicos respecto al uso de la herramienta por parte de los colaboradores.

### **Unidad de análisis**

Co&Tex S.A.S es una de las empresas más reconocidas de la región del eje cafetero e incluso de todo el país. Sus 41 años de trayectoria en la industria textil y la confección, la han convertido en un referente importante en la generación de empleo y la producción de prendas de vestir de alta calidad.

Alrededor de unos 1350 de sus 2104 colaboradores son operarios, es decir, se dedican a realizar labores productivas al interior de la organización. Las jornadas de trabajo de los operarios están diseñadas para cumplir de manera rigurosa con las metas productivas que tiene la compañía.

Es por esta razón que el tiempo que disponen la mayoría de los empleados de Co&Tex para realizar acciones diferentes a las enfocadas en la producción al interior de la empresa, es mínimo. En consecuencia, el desarrollo de la gestión de la comunicación interna por parte del personal encargado ha migrado paulatinamente a emplear nuevas tecnologías que permiten romper los esquemas de la presencialidad de los medios tradicionales.

Para detallar el proceso práctico que hay detrás del manejo de las comunicaciones internas de la empresa Co&Tex mediante la implementación de herramientas digitales, como WhatsApp en este caso, es fundamental recolectar información de los participantes en el proceso: el equipo que forma parte del área de comunicaciones como los encargados de formular la estrategia comunicacional y los demás colaboradores de la compañía como los receptores de la misma.

El equipo de comunicaciones de Co&Tex está conformado por un líder de comunicación interna, dos pasantes de la carrera profesional en Comunicación Social y Periodismo y dos diseñadores gráficos.

Esta área forma parte del departamento de Gestión Humana de la organización y es común que algunos de sus colaboradores se vean involucrados en el desarrollo y formulación de los procesos de comunicación interna, como por ejemplo, la coordinación de bienestar y las personas encargadas del trabajo social.

Finalmente, el resto de los colaboradores de la empresa cumplen un rol fundamental en la consolidación de esta herramienta digital como canal corporativo, puesto que se han interesado por hacer uso activo de la misma para conectar con compañeros y superiores en un intercambio de información mediado por las tecnologías.

En consecuencia, para este estudio es necesario trabajar con una muestra representativa del personal que será del 10% de los empleados para un total de unos 200 colaboradores de diferentes áreas de la empresa. Allí se incluirán en mayor medida los operarios, pero también participarán integrantes de los demás departamentos como gestión integral, salud ocupacional, mantenimiento, ingeniería, calidad, gestión humana, financiera y compras, entre otras.

De esta manera se estudia la integración de los diversos actores de la empresa en el fortalecimiento del uso de la aplicación WhatsApp en la gestión de la comunicación interna, cuya descripción de utilización y empleabilidad es objeto de estudio en esta investigación.

### **Fases para desarrollar la investigación**

El desarrollo metodológico de esta investigación se hará en el primer semestre del año 2022. Durante el periodo comprendido entre febrero y mayo se

realizará el diseño de los instrumentos, la aplicación de los mismos en la empresa objeto de estudio, se llevará a cabo el respectivo análisis de los resultados obtenidos y finalmente se plantearán las discusiones y conclusiones del caso estudiado.

A continuación se presenta el cronograma del proceso metodológico:

**Tabla 1**

*Diagrama de Gantt para el desarrollo de la investigación*

Actividades/ Semana	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Diseño de las entrevistas y encuestas a aplicar																			
Aplicación de los instrumentos																			
Análisis de los resultados obtenidos																			
Discusión y conclusiones (Ajustes del texto)																			
Envío de documento final a evaluación																			
Sustentación del estudio de caso																			

*Fuente: elaboración propia*

### **Técnicas de recolección y sistematización de información**

En las técnicas de recolección se tiene como meta aplicar más de 100 encuestas que representan al menos el 5% de los colaboradores de todas las áreas de la empresa Co&Tex. En esta, la idea es ahondar en cómo es utilizado el

WhatsApp dentro de la compañía y cuál es la caracterización de los contenidos brindados por parte del área de comunicaciones de la misma.

Por otra parte se realizarán entrevistas a los tres integrantes del equipo de comunicaciones, estas tendrán preguntas que brindarán información sobre cómo se han implementado las estrategias de comunicación interna a través de WhatsApp para apalancar la gestión de la comunicación dentro de la organización.

Las encuestas tendrán preguntas cerradas de tipo cuantitativo. Este instrumento se aplicará a través de formularios de la herramienta Google Forms, cuyo enlace será enviado vía Whatsapp a la base de datos de todos los colaboradores de la organización.

Después de ser aplicadas, los resultados podrán verse mediante gráficos que arroja la misma plataforma de encuestas. El fin de esta aplicación es lograr entender el uso, qué tan apropiados son los contenidos y cuál es la acogida que tienen las estrategias y los contenidos difundidos por parte del área de comunicaciones de la organización.

Por otro lado, las entrevistas se realizan de manera directa con los colaboradores de la empresa encargados de la gestión de las comunicaciones. Las preguntas serán de tipo cualitativo y estarán enfocadas en conocer cuál es el uso que hace la empresa de la herramienta Whatsapp para la comunicación interna.

Las entrevistas serán realizadas de manera presencial o virtual de acuerdo a las circunstancias, se grabarán usando aplicaciones de grabadoras de voz del celular o del computador y se transcribirán a partir de las preguntas planteadas.

### **Hallazgos y Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación.

## **Entrevistas semiestructuradas**

En primer lugar, se exponen los principales hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a los tres integrantes del Área de Comunicaciones de la empresa Co&Tex: líder de comunicaciones, asistente de comunicaciones y diseñador.

Whatsapp, como herramienta de comunicación interna en la organización, se empezó a emplear desde el año 2019, a partir de ver que casi toda la población de la empresa usaba la aplicación. Anteriormente, se usaban únicamente otros formatos tradicionales como la cartelera y el altavoz. A la par de esta herramienta, se implementó también el uso de redes sociales como Facebook e Instagram con información de tipo corporativo, tratando de acercarse más a los colaboradores por estos medios, dado que otros espacios como el sitio web o el correo electrónico son muy ajenos para los operarios, que representan la mayor cantidad de personas dentro de la empresa.

El principal objetivo que se tiene actualmente con el uso de la herramienta es difundir la información importante de todo lo que sucede en la empresa. Esto lo hacen a través de diferentes formatos como el mensaje común, acompañado muchas veces de piezas gráficas, videos, enlaces o audios. Gran parte de la información que comparten con los colaboradores por este medio, también la publican con las mismas características gráficas y de contenido en las redes sociales de la empresa.

En cuanto a contenidos, le han apostado al uso de recursos como las piezas gráficas y los videos, buscando hacer más llamativos los mensajes para las personas que los reciben, así como entregando una información muy directa, sencilla y de fácil lectura, ya que gran cantidad de personas no cuentan con mucho

tiempo para usar la aplicación, tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.

La metodología que usan para compartir la información es el uso de los grupos de Whatsapp. El Área de Comunicaciones tiene participación en dos grupos principales, uno de directivos o administrativos de cargos importantes en el que se comparte información de interés específico de ellos; y otro con los líderes de procesos de la empresa. Son estas personas las que reciben la información y la comparten con los colaboradores que hacen parte de su área o proceso.

En este punto es donde el área ha encontrado el mayor reto con el uso de la herramienta. Manifiestan que, aunque cumplen con su misión de compartir la información con los líderes a través de los grupos de Whatsapp, han evidenciado que muchas veces estos no replican los contenidos con las personas que tienen a su cargo. Esto se suma a otros inconvenientes que han evidenciado como la falta de receptividad de parte de los colaboradores hacia los contenidos que el área produce, las dificultades técnicas propias de la herramienta para el reenvío de mensajes con contenido gráfico adjunto y la ausencia de funciones de la aplicación que permitan revisar si los mensajes fueron recibidos, leídos y compartidos a otras personas, así como los contenidos multimedia adjuntos.

Reconocen desde el Área de Comunicaciones que esta situación va ligada a la transformación que está viviendo este departamento dentro de la empresa. Actualmente, no hay un plan de comunicación interna que oriente las actividades a realizar a través de las diferentes herramientas digitales y, por lo tanto, no hay indicadores de medición y no realizan seguimiento de los resultados e impacto de las campañas internas que implementan. Este documento, al igual que el manual de comunicaciones, está en construcción. Mientras tanto, producen el contenido de



acuerdo las necesidades del día a día, las fechas especiales de interés y las solicitudes de las diferentes áreas.

A pesar del uso generalizado de la herramienta, desde la dirección de Gestión Humana de la organización se tiene la directriz de mantener también activos los canales tradicionales como el altavoz y las carteleras, para tener en cuenta a las personas que no tienen acceso a estas herramientas digitales o las usan muy poco.

Desde sus diferentes posiciones, los tres integrantes del área coinciden en la importancia que tiene esta herramienta para la comunicación interna, dada su inmediatez, la facilidad de acceso, posibilidad de utilización de diferentes formatos para el envío de contenidos y el uso generalizado que hay de la aplicación por parte de la mayoría de colaboradores.

Coinciden además en que es una herramienta con un gran potencial y que puede llegar a ser un canal de comunicación muy efectivo. Sin embargo, creen que se debe fortalecer la educación digital dentro de la organización para que, tanto los líderes de los procesos como los colaboradores, se apropien de esta herramienta y le den el uso y el valor que merece para los temas de comunicación interna dentro de la organización. Además, esperan trabajar de la mano con el área de Tecnologías de la Información (TI) de la empresa, para darle un mejor uso técnico a la herramienta y poder adoptar nuevas dinámicas de comunicación con los colaboradores a través de esta aplicación.

### **Encuestas a empleados**

En cuanto a las encuestas, se lograron obtener 130 respuestas, que corresponden al 6,2% de los colaboradores de la empresa. Los participantes fueron, principalmente, del área operativa, con un 73,8% de las respuestas; seguidos por los trabajadores del área administrativa, con un 21,5%, y en menor cantidad los

directivos, que representaron un 4,6%. El 76,2% de los participantes tienen más de 25 años y el 23,8 restante son menores de 25 años.

El 51,5% de los encuestados no han superado el nivel educativo del bachillerato, pues tan solo un 34,6% de estos lo ha terminado, y el 16,9% restante lo tiene inconcluso. Un 31,5% han alcanzado el nivel técnico o tecnológico; el 13,8% tienen un pregrado y solo el 3,1% restante tiene un posgrado.

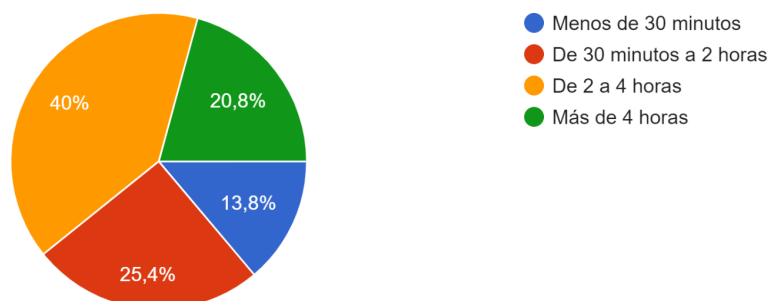
En cuanto a antigüedad en la organización, el 36,2% de los participantes forman parte de la empresa hace más de 5 años, el 28,5% llevan laborando en el lugar entre 2 y 5 años y el 35,4% restante pertenece a la organización hace 2 años o menos.

En cuanto al tiempo que pasan los empleados encuestados haciendo uso de la aplicación WhatsApp en el día, se encontró que el 60,8% de ellos la usa de 2 a 4 horas o más y 39,2% gastan en esta herramienta digital menos de 2 horas al día.

### Figura 1

*Tiempo de uso diario de Whatsapp por parte de los colaboradores*

¿Cuánto tiempo gasta al día en promedio en la aplicación Whatsapp?  
130 respuestas



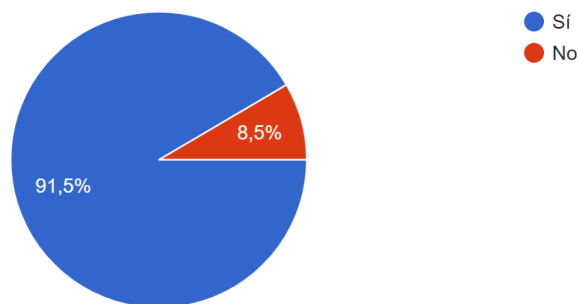
*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

Así mismo, se evidenció que el 69,2% de los encuestados revisa los mensajes que recibe a través de la aplicación WhatsApp en horario laboral, mientras que el 30,8% se abstiene de hacerlo. El 91,5% de los colaboradores afirma haber recibido al menos una vez información a través de esta aplicación móvil.

## Figura 2

### *Recepción de contenidos por parte de la empresa*

¿Ha recibido alguna vez contenidos de la empresa a través de Whatsapp?  
130 respuestas

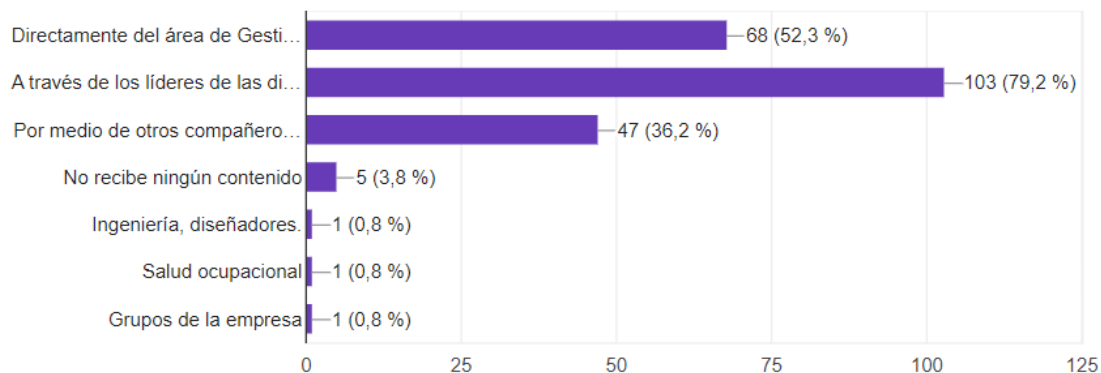


*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

Al momento de mencionar los canales de Whatsapp mediante los que los encuestados han recibido información por parte de la organización, se permitió marcar varias opciones de respuesta. En estas se evidenció que el 79,2 % de los participantes los han recibido a través de los líderes de las diferentes áreas y/o procesos. Así mismo, el 52,3% afirma haber recibido contenidos directamente del área de Gestión Humana y el 36,2% lo han hecho por medio de otros compañeros de la empresa. El 3,8% de los encuestados afirma no haber recibido información y el 2,4% restante menciona canales como: ingeniería, salud ocupacional y grupos de la empresa.

## Figura 3

### *Fuentes de recepción de contenido de la empresa a través de Whatsapp*



*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

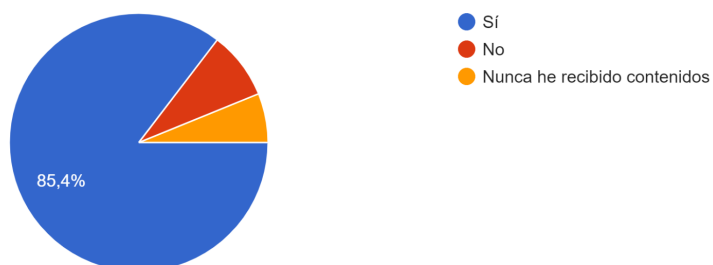
En cuanto a la participación de los colaboradores en grupos de Whatsapp de la empresa, el 92,3% forma parte de al menos uno de estos grupos, mientras que el 7,7% no.

Sobre el interés de los empleados por los contenidos compartidos por la empresa a través de la aplicación Whatsapp el 85,4% respondió de manera afirmativa y el 14,6% restante no se interesa o no ha recibido contenidos por este medio.

#### **Figura 4**

*Interés por los contenidos que envía la empresa a través de Whatsapp*

¿Se interesa por los contenidos que envía la empresa a través de Whatsapp?  
130 respuestas



*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

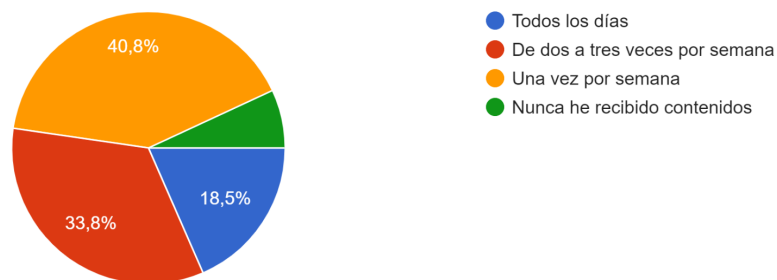
Así mismo, en cuanto a la opinión de los encuestados de la pertinencia del uso de esta herramienta móvil para que la organización envíe contenido de interés a los colaboradores, el 92,3% cree que es apropiado y el 7,7% cree que no lo es.

Sobre la frecuencia con la que los encuestados reciben contenidos de parte de la empresa a través de la aplicación Whatsapp, el 40,8% respondió que los recibe solamente una vez por semana; el 33,8% afirma recibir de dos a tres veces por semana y el 18,5% mencionó que reciben contenidos todos los días. Asimismo, el 6,9% de los encuestados dijo no haber recibido contenido nunca.

### Figura 5

#### *Frecuencia de recepción de contenidos de la empresa a través de Whatsapp*

¿Con qué frecuencia recibe contenidos de parte de la empresa a través de Whatsapp?  
130 respuestas



*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

En cuanto al tipo de contenidos, se permitió a los encuestados marcar varias opciones en esta respuesta. El 82,3% manifiesta haber recibido videos; el 70% mensajes de solo texto; el 64,6% enlaces; el 60,8% piezas gráficas; el 53,1% audios y el 31,5% documentos.

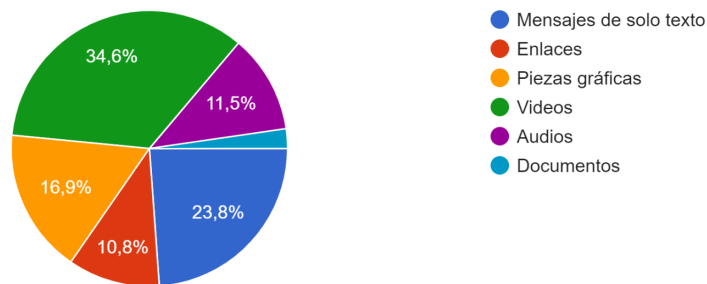
Sobre estos contenidos, también se indagó por el favoritismo de los colaboradores frente a los diferentes formatos usados. El 51,5% se inclinan más por los contenidos más visuales como los videos y las piezas gráficas. Un 23,8%

prefiere los mensajes sin ningún contenido multimedia, aunque el 13,3% restante sí valora otros formatos como audios y enlaces.

## Figura 6

### Formatos de contenido favoritos

¿Cuál de estos contenidos es el que más ha disfrutado ver?  
130 respuestas



*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

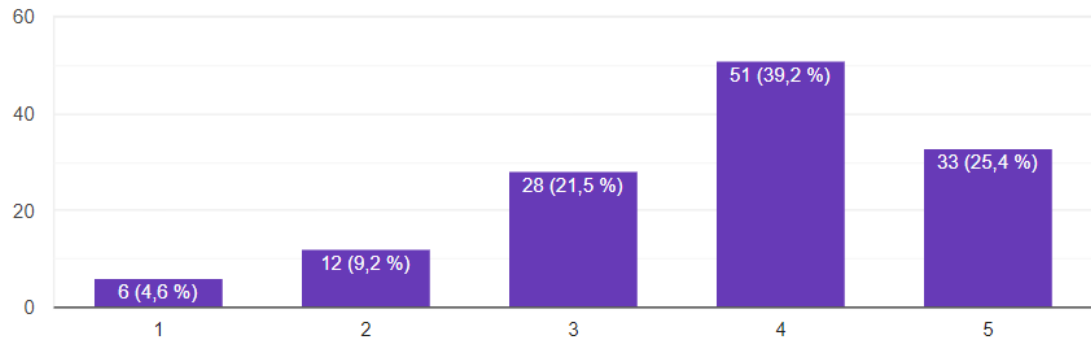
Sobre la interacción que se tiene con los contenidos y con el Whatsapp como canal de comunicación, se encontró que el 57,7% de los encuestados ha usado esta aplicación alguna vez para enviar mensajes directamente al Área de Gestión Humana de la empresa. También, un 53,1% de colaboradores ha respondido alguna vez a los mensajes que ha recibido de parte de la empresa por este medio, aunque solo un 20% ha compartido los contenidos en este mismo canal o en otras redes sociales.

Con el objetivo de evaluar el nivel de satisfacción y evolución con el uso del Whatsapp como herramienta de comunicación interna, se plantearon también dos preguntas respecto a esto con una escala de valoración del 1 al 5. Se evidencia en ambos casos una calificación positiva a las preguntas por parte de más del 60% de los encuestados y el porcentaje restante con valoraciones entre aceptables y negativas.

En primer lugar, se preguntó: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con el uso del Whatsapp por parte de la empresa para enviarle información de interés general?

**Figura 7**

*Nivel de satisfacción con el uso de Whatsapp por parte de la empresa*

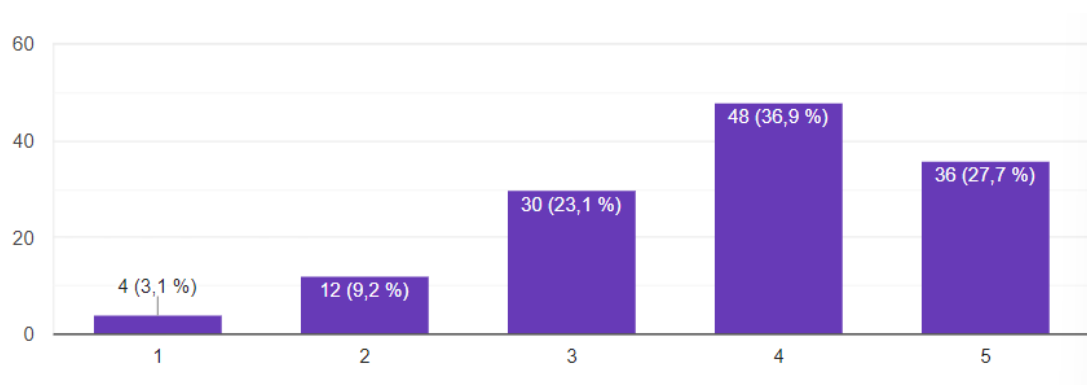


*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

Asimismo, se preguntó: ¿Qué tanto cree que ha mejorado la comunicación interna de la empresa desde que se implementó el Whatsapp?

**Figura 8**

*Calificación del mejoramiento de la comunicación interna gracias a uso de Whatsapp*



*Fuente: Gráfico extraído de la encuesta de Google Forms*

Finalmente, se presentó a los encuestados una pregunta abierta, de respuesta opcional, para que las personas pudieran hacer aportes adicionales

respecto a este tema. Se obtuvieron 28 respuestas con opiniones muy diversas que dan una visión más amplia respecto a otras de las preguntas de la encuesta. Algunas de las más relevantes serán presentadas en el siguiente capítulo.

### **Análisis de datos e información**

Contrastando las respuestas de los dos instrumentos aplicados y complementando con la teoría planteada en las categorías de investigación: gestión de la comunicación interna, comunicación digital y uso de Whatsapp, se define y presenta este análisis de los datos e información.

Desde el área de comunicaciones de la organización se explica que el uso de esta aplicación como herramienta de comunicación interna se debe a su facilidad de uso, inmediatez y apropiación de la herramienta por parte de los colaboradores. Respecto a esto, Charry (2018) argumenta que “una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación” (p.28). Precisamente, es a esto a lo que le han apostado en la empresa, donde se busca integrar a todas las esferas de la organización en los procesos de comunicación, haciendo uso de una herramienta masiva como lo es el Whatsapp.

La evolución positiva que desde la dirección se manifiesta sobre el uso de la herramienta, es confirmada por los colaboradores, quienes valoran positivamente el mejoramiento de la comunicación interna en la empresa desde que se implementó el uso del Whatsapp (64.6% lo califican por encima de 4, en una escala de 1 a 5). Además, se evidenció una calificación positiva en iguales términos al indagar por el nivel de satisfacción con el uso de la aplicación por parte de la organización. Así pues, se confirma lo que plantean Abril et al (2017), quienes afirman que “la comunicación interna es una herramienta con alto valor estratégico que,



debidamente gestionada, reporta numerosos beneficios a las organizaciones si incorpora de forma eficaz las nuevas habilidades y competencias digitales” (p.191).

Sobre la oportunidad que se tiene gracias al uso generalizado de la herramienta y que desde el área de comunicaciones se ha buscado aprovechar, se corroboró que más del 60% de los colaboradores usan la aplicación más de 2 horas al día. Además, casi el 70% de estos revisan los mensajes que reciben a través de la aplicación Whatsapp en horario laboral.

Gómez et al (2021), explican que las nuevas dinámicas del internet han cambiado los hábitos de conducta de los consumidores - en este caso de análisis, los colaboradores - quienes prefieren escribir antes que hablar por teléfono, ya que consideran que el diálogo a través de la aplicación es más íntimo, confidencial, creíble y seguro. En la misma línea, Gómez-Del-Castillo (2017) destaca en la herramienta su inmediatez, ya que permite un intercambio textual rápido y espontáneo, demostrando al interlocutor una conexión permanente.

Sin embargo, frente a las cifras anteriormente mencionadas, hay dos paradojas planteadas por los encuestados en la pregunta abierta del cuestionario. En primer lugar, se recibieron varios comentarios respecto a la necesidad de tener un espacio adicional dentro de la jornada laboral para poder revisar el celular y resolver asuntos familiares; mientras que por otro lado, se tuvieron varios comentarios respecto a la molestia por recibir los mensajes que envía la empresa a través de los líderes, por fuera del horario laboral. Es importante aclarar en este caso que un 64% de los colaboradores de la empresa pertenecen al área operativa, donde no se permite usar el celular más allá de los espacios de tiempo que se brindan para la alimentación. Además, en estas áreas no cuentan con acceso a red Wifi proporcionada por la empresa.

Teniendo esto ya presente, se empiezan a evidenciar las falencias, retos y oportunidades de mejora con el uso de la herramienta. En primer lugar, se tiene la metodología usada para la difusión de información. Los mensajes se envían principalmente al grupo de Whatsapp que se tiene con los líderes de las áreas o procesos, para que estos los repliquen con los colaboradores que tienen a cargo. Sin embargo, el 7,7% de los encuestados respondieron que no hacen parte de ningún grupo de Whatsapp en la empresa, mientras que el 8,5% dicen no haber recibido nunca información de parte de la empresa a través de esta aplicación móvil.

En cuanto al uso de grupos de Whatsapp, ya en la conceptualización teórica se había destacado el impacto que estos tienen dentro de las organizaciones; y aunque no es el principal foco en este caso, es importante resaltarlo como dinámica propia del proceso de comunicación interna a través de la aplicación. Así pues, vale la pena regresar a Fort & Pinto (2016), quienes explican la importancia de este espacio mediático para la participación organizacional: “Este es un ambiente que crea condiciones de pertenencia, y como consecuencia, de ciudadanía, cuyas acciones concretas pueden verse por medio de las medidas en común diseminadas en los grupos observados por WhatsApp” (p.833).

Sobre esto, se tuvieron algunas respuestas en la pregunta abierta del cuestionario, de personas que manifestaron que aún les cuesta usar este tipo de herramientas digitales y que prefieren los medios tradicionales. Es por esto que desde la dirección de la empresa se ha insistido al área de Comunicaciones que los medios convencionales como el altavoz y las carteleras, se deben mantener vigentes con información de interés para los colaboradores.

Respecto a esto, vale la pena traer a colación la idea de Abril et al (2017), quienes ven en la comunicación digital uno de los mayores desafíos en la gestión de la comunicación interna, “tanto por el reto que supone el manejo de nuevas

herramientas, como por los cambios que dichas herramientas están provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados” (p.183).

Desde el área de comunicaciones reconocen que hay una falencia en cuanto a la actualización de bases de datos de los colaboradores, lo que implica que dentro de los grupos hay personas que ya no hacen parte de la organización, como otras personas nuevas que aún no han sido incluidas en estos espacios. Además, manifiestan que han evidenciado en algunos líderes una baja disposición y receptividad para compartir la información que reciben a las personas que tienen a cargo.

De la misma manera, algunos de los encuestados manifestaron en la pregunta abierta su molestia porque no siempre se enteran de la información de interés, debido a que en algunos casos los líderes no comparten estos contenidos con ellos.

En este punto, vale la pena recordar la relevancia que juegan los procesos de comunicación interna para el mejoramiento de los procesos y apalancamiento de estrategias de los diferentes departamentos de una organización. Los colaboradores se sienten insatisfechos por no enterarse de información importante, no conocer lo que pasa en otras áreas y ver truncados algunos procesos por falta de información. Álvarez-Nobell y Lesta (2011) explican la raíz de esta problemática al entender la importancia de la comunicación interna como el “corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen”, lo que “permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización” (p.12).

Es importante destacar que los líderes no son el único canal a través del cual los colaboradores reciben la información, ya que en la encuesta se pudo evidenciar que el 79,2% ha recibido mensajes a través de ellos, pero también un 52,3% los ha

recibido directamente del área de Gestión Humana y un 36,2% también por medio de otros compañeros de la empresa.

En cuanto a la pertinencia del uso de la herramienta que desde la dirección de la empresa y el área de Comunicaciones se ha definido, los colaboradores encuestados manifiestan en un 92,3% que creen que es apropiado que la organización les envíe información y contenidos de interés por este medio. En esta misma línea, el 85,4% responde que se interesan por los contenidos que les envía la empresa a través de este canal.

Respecto a esto, Pineda (2020) destaca que las tecnologías de la información fomentan cambios y permiten gestionar la comunicación organizacional integralmente, creando e interactuando con los diferentes públicos, más allá de los mensajes unidireccionales de los medios tradicionales, lo que impacta directamente los procesos y las relaciones que se establecen y gestionan desde el área de comunicaciones de una organización.

Aunque desde el área de Comunicaciones dicen enviar contenidos en promedio unas 4-5 veces por semana, solo el 52,3% de encuestados manifiestan recibir contenidos más de dos veces por semana, mientras que el 40,8% los reciben solamente una vez por semana y el 6,9% dicen no haberlos recibido nunca.

Para enfrentar el reto de llegar a más personas dentro de la organización, aumentar su interés y lograr que consuman e interactúen con los contenidos, desde el área de comunicaciones le han apostado al contenido multimedia, principalmente las piezas gráficas y los videos, buscando que el atractivo visual haga más llamativo el mensaje para los colaboradores. En parte, esto ha dado un buen resultado, ya que el 51,5% de encuestados inclinan su favoritismo hacia los videos y las piezas gráficas, mientras que un 13,3% valora mejor otros formatos como los audios y los

enlaces. Sin embargo, aún hay un 23,8% que prefiere los mensajes sin ningún tipo de contenido multimedia.

Una condición esencial que caracteriza el uso del Whatsapp, es la comunicación bidireccional, que permite que desde ambos frentes del proceso comunicativo haya interacción. Barhoumi (2015), citado por Agrawal (2020), explica que “el propósito más básico de WhatsApp es facilitar la comunicación que puede aumentar la colaboración en línea y el trabajo en equipo entre los usuarios” (p.3). Sin embargo, en el caso de la empresa Co&Tex, a pesar de que un 57,7% de los encuestados dice haber usado alguna vez la aplicación para enviarle mensajes directamente al área de Gestión Humana y un un 53,1% de los encuestados dice haber respondido alguna vez a los mensajes que ha recibido de la empresa, desde el área de comunicaciones no evidencian el impacto de estas cifras.

Esto se debe, en parte, a lo que el mismo Barhoumi (2015) explica, al describir el Whatsapp como una plataforma en la cual todo el equipo de trabajo de la empresa pueda mantenerse conectado para tomar decisiones, discutir el establecimiento de objetivos, interactuar y compartir todo tipo de archivos. Así pues, se entiende que hay una apropiación de la herramienta para comunicarse dentro de los equipos de trabajo cuando es necesario, pero no necesariamente para conocer del acontecer de la organización en otras áreas e interactuar en torno a los contenidos que producen y envían desde los departamentos de Gestión Humana y Comunicaciones.

En este punto, tal y como lo afirmaron las personas entrevistadas del área de comunicaciones, es donde está el mayor desafío y la mayor oportunidad, la cual se debe aprovechar fortaleciendo la educación digital de los colaboradores para generar un correcto uso y apropiación de este canal; el cual, como concluye Estudio de Comunicación (2014), permite “crear una comunidad que ayude a involucrar a los

empleados en temas clave para las compañías, tales como el compromiso, el rendimiento, la colaboración, la cultura y los valores corporativos” (p.120).

### **Conclusiones**

- Uno de los objetivos del presente trabajo es describir el uso que hace la empresa Co&Tex de la herramienta Whatsapp para la gestión de la comunicación interna. De esta manera, con base a los resultados obtenidos y el análisis planteado, se puede concluir que el área de comunicaciones de la organización ha implementado esta herramienta como el canal principal de difusión de todo lo que sucede en la organización debido a la inmediatez y la apropiación que han demostrado los colaboradores al momento de hacer uso de la aplicación móvil para la recepción de información. De igual forma, han recurrido a este medio para difundir los mensajes corporativos masivamente con apoyo de los líderes de las diferentes áreas por grupos de Whatsapp, para que estos la compartan con los integrantes de sus equipos de trabajo y a través de la línea corporativa del área de Gestión Humana. Sin embargo, ambos procesos tienen falencias que no permiten que el 100% del personal esté enterado y actualizado con los comunicados de interés general.

- En la misma línea, se concluye que la empresa ha recurrido a la creación de contenido multimedia para difundir de manera más atractiva la información corporativa a través de la herramienta Whatsapp. Esto con la intención de generar mayor interés por parte de los colaboradores sobre los mensajes institucionales, lo cual ha tenido una aceptación favorable por el personal ya que los formatos preferidos son aquellos que implican directamente elementos audiovisuales como videos y piezas gráficas.

- Al analizar los resultados obtenidos en este estudio de caso se identificó que frente al propósito de la empresa Co&Tex en la gestión de la comunicación interna a través de Whatsapp, los colaboradores han respondido de manera positiva debido a que la mayoría considera pertinente el uso de esta aplicación móvil como canal de difusión

de la información corporativa y han calificado favorablemente la mejora en los procesos comunicativos internos desde que se implementó este canal de comunicación. Así mismo, la mayoría expresa interés por los contenidos enviados a través de este medio por parte del área de comunicaciones y se sienten satisfechos por el uso que ha hecho la empresa de este medio para la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, hay quienes expresaron la dificultad de adaptación por completo al uso de los medios digitales y es por este motivo que los medios tradicionales como carteleras y altavoces siguen cobrando relevancia en el proceso comunicativo interno.

- Se concluyó que los colaboradores de la empresa Co&Tex hacen uso activo del Whatsapp como herramienta de comunicación interna debido a que pasan parte importante de su tiempo diario usando esta aplicación móvil y revisan los mensajes que reciben, aún en horarios laborales. De la misma manera, gran parte de los colaboradores han decidido usar este canal para tener contacto directo con la empresa, así como para responder a los mensajes enviados por la compañía, al menos en alguna ocasión. Se concluye además que el personal participa en los procesos comunicativos, pues la mayoría sostiene que ha recibido información a través de sus compañeros de trabajo y forman parte de grupos corporativos de Whatsapp. De igual forma, por los comentarios recibidos sobre la inconformidad de no recibir información porque en ocasiones los líderes de los procesos o áreas no la comparten de manera oportuna o lo hacen en horarios extralaborales, se puede concluir que los colaboradores esperan recibir los contenidos de manera acertada y eficiente por parte de la empresa a través de esta aplicación móvil.

### **Recomendaciones a la organización**

- Al ser el Whatsapp un canal de comunicación con tanto potencial dentro de la empresa, es pertinente que el área de comunicaciones desarrolle un plan de comunicación interna que integre todas las acciones comunicativas a difundir a través

de esta herramienta móvil en pro de los objetivos corporativos para que de esta manera se pueda proceder posteriormente a hacer seguimiento al cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado y el impacto que ha tenido en su audiencia interna con los respectivos indicadores de medición. Así se podrá determinar no solo si los colaboradores reciben los mensajes, sino también quiénes interactúan con estos y si lo hacen conforme a las metas establecidas.

- Ya que la metodología actual de difusión que tiene la empresa involucra la participación de terceros (líderes de áreas) que no siempre comparten la información según lo requerido, es fundamental que la empresa integre un sistema de difusión personal masiva en el que los mensajes lleguen directamente a cada uno de los colaboradores por parte del área de comunicaciones. Esto se puede lograr mediante las mismas posibilidades que ofrece la aplicación móvil en su categoría de WhatsApp Business con las llamadas API, ya que de esta manera se podrían integrar las bases de datos de la compañía con la aplicación y generar mensajes masivos que no implican que el colaborador tenga agregado el contacto emisor para la recepción de la información.

- Debido a que este se consolida como el medio de comunicación más inmediato y de mayor apropiación en la empresa, y según lo sugerido por los propios colaboradores, la empresa debería implementar en sus jornadas laborales espacios de pausa activa que le permitan a los empleados revisar los mensajes recibidos a través de Whatsapp para que puedan acceder a la información transmitida por la empresa en horarios laborales. Así mismo, se debería garantizar para todo el personal redes de conexión a internet en sus lugares de trabajo, ya que de esta manera, en caso que el empleado no cuente con acceso a datos móviles o conexión a internet en su hogar, también pueda estar enterado de las novedades corporativas oportunamente. Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta la regulación vigente respecto a la desconexión



laboral y velar por garantizar que los colaboradores reciban y revisen los mensajes que envían los líderes de las áreas únicamente en horario laboral.

- Se recomienda a la empresa hacer pedagogía que promueva competencias y habilidades digitales mediante un proceso de acompañamiento para que haya una transformación cultural que permita a todos los colaboradores, independientemente de su edad o conocimiento de los aspectos tecnológicos y digitales, comprender las dinámicas del uso de esta y otras herramientas móviles. De esta manera se apalancan los procesos comunicativos internos y se mejora la gestión de la comunicación corporativa y por ende, los objetivos, cultura y clima organizacionales.

- Por último, se recomienda a la empresa seguir explorando las posibilidades que brinda la aplicación Whatsapp dentro de la gestión de la comunicación interna con acciones que trasciendan de los grupos en la aplicación e involucren los diferentes sectores de la organización. En el proceso es pertinente hacer uso de los medios análogos y tradicionales con los que cuenta la compañía, para seguir difundiendo la importancia de este canal de comunicación con todo el personal. Así este medio no solo servirá para enviar mensajes, sino también para crear una comunicación bidireccional con mayor participación por parte de los colaboradores ya que es el único canal con potencial para llegar de manera efectiva a las 2104 personas que la integran.

### **Bibliografía**

Abril, C., Avello, M. & Gavilán, D. (2017). Nuevas tendencias en comunicación interna. En Pintado, T. & Sánchez, J. (Coord.), *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. 4a ed. (pp.181-216). España: Esic Editorial.

Agrawal, S. (2020). Adoption of WhatsApp for strengthening internal CRM through social network analysis. *Journal of Relationship Marketing*, 1-21. DOI:

<https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1802643>

- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Arboleda, D., Salazar, D. & Vanegas, M. (2009). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. *Revista Lasallista de Investigación*, 6(1), 16-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69514350004>
- Cardozo, S. & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1), 63-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Castillo, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(12), 93-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491549027006>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)
- Cusot, G. & Falconí, G. (2017). La comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0. *ESTRATEGAS, Investigación en Comunicación*, 3, 57-68.
- Estudio de Comunicación. (2014). Berceruelo, B. (Coord.). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.

- Fatuly, S., León, M & Noboa, M. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista científica Ecociencia*, 7(4), 15-34. DOI: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.371>
- Fort, M. & Pinto, A. (2016). Mediación, mediatización y polos de intercambios comunicativos por WhatsApp. *Razón y Palabra*, 20(95), 820-835. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199550145048>
- Galán, A. & Vilema, M. (2020). WhatsApp como medio efectivo de comunicación interna en la carrera de Comunicación Social de UNACH. En Aguaded, I. & Vizcaíno-Verdú, A. (Eds.) *Redes sociales y ciudadanía: hacia un mundo ciberconectado y empoderado* (pp. 287-293). Madrid: Grupo Comunicar.
- Gómez-Del-Castillo, M. (2017). Utilización de Whatsapp para la Comunicación en Titulados Superiores. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 15(4). DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.4.003>
- Gómez, M., López-García, X. & Sixto-García, J. (2021). La mensajería instantánea como fuente informativa en la comunicación organizacional: WhatsApp Business en México y España. *Comunicación y Sociedad*, 7679, 126. DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7679>
- Granda, C., Paladines, F. & Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección". *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 211-231. DOI: [10.4185/RLCS-2016-1092](https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092)
- Hernández-Sampieri, R. et al. (2014) Metodología de la investigación. 6ta edición. México: McGraw Hill Education.
- Kendall, K. E. & Kendall J. (2012). *Análisis y diseño de sistemas*. 8a ed. México: Prentice Hall.

- Kholisoh, N. & Sulastri, R. (2017). New media technology in developing effective organizational internal communication. *Humaniora*, 8(1), 21-29.
- Listyorini, M. & Susanty, A. (2018). Corporate internal communication through the use of whatsapp messaging application and the employee performance of an IT company in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65, 815-819. Recuperado de <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.170>
- Martínez, M. & Villoro, J. (2021). The implementation of new technologies in internal communication: a study of the main platforms and applications. *Journal of Promotion Management*, 27 (6), 788-811. DOI: [10.1080/10496491.2021.1888178](https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1888178)
- Montero, J. & Puebla-Martínez, B. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113-126. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25.
- Talledo, R. (2016). *La comunicación interna en una entidad pública empleando el Whatsapp. Ventajas de su uso en la SUTRAN*, 2016. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8186>
- Villamil, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16401>.
- Whatsapp. (2021a). About WhatsApp. Recuperado de <https://www.whatsapp.com/about>
- Whatsapp. (2021b). Seguridad en Whatsapp. Recuperado de <https://www.whatsapp.com/security>

## **Anexos**

### **Lista de preguntas para entrevistas**

[https://docs.google.com/document/d/1tmiJX9xFbdQINA\\_YeJKzSOfgg8rflnFdLTvLpDaukcw/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1tmiJX9xFbdQINA_YeJKzSOfgg8rflnFdLTvLpDaukcw/edit?usp=sharing)

### **Lista de preguntas para encuestas**

[https://drive.google.com/file/d/1IW8YevH9zflkzcxNagPcyM78h\\_Zhd48i/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1IW8YevH9zflkzcxNagPcyM78h_Zhd48i/view?usp=sharing)

### **Resultados completos de las entrevistas**

<https://docs.google.com/document/d/1LaaovCPbeDQNDUX5qVmcu26gDDSoFmHIKEg8eCree0il/edit?usp=sharing>

### **Resultados completos de la encuesta**

[https://docs.google.com/document/d/10J\\_C\\_Ea0xoKMZ0SkrdOhSPQYWcIIEjMCTIkpkj4qb40/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/10J_C_Ea0xoKMZ0SkrdOhSPQYWcIIEjMCTIkpkj4qb40/edit?usp=sharing)